



TITLE:

# 企業行動における組織的要因と環境 (田杉競教授記念號)

AUTHOR(S):

赤岡, 功

---

CITATION:

赤岡, 功. 企業行動における組織的要因と環境 (田杉競教授記念號). 經濟論叢 1971, 108(5): 356-373

ISSUE DATE:

1971-11

URL:

<https://doi.org/10.14989/133435>

RIGHT:

# 經濟論叢

第108卷 第5号

田杉 競教授記念號

---

献 辞	大 野 英 二	
ドイツ経営経済学説と統一理論の問題	山 本 安 次 郎	1
研究開発の経営職能論的考察	森 俊 治	34
バーナードとの対話	飯 野 春 樹	55
バーナード管理論における		
リーダーシップの位置づけ	大 平 金 一	76
資本制企業生産諸関係の重層的構造	片 岡 信 之	92
企業行動における組織的要因と環境	赤 岡 功	110
情報の経済分析について	浅 沼 萬 里	128
経営管理におけるシステム		
概念の変遷について (2)	降 旗 武 彦	150

田杉 競 教授 略歴・著作目録

---

昭和46年11月

京 都 大 学 經 済 學 會

## 企業行動における組織的要因と環境

赤 岡 功

### I は じ め に

現在では、寡占的大企業の経済への影響力はますます強大となり、その重要性ゆえにその行動の解明は関心を集めてきた。しかし、伝統的企業理論は、体系の精緻さにもかかわらず、現実の寡占的大企業の行動の説明にはなお不十分さを残しているといわざるをえない。たとえば、第1に、ミクロ経済学における中心問題である価格決定についても、オックスフォード・グループによる批判<sup>1)</sup>をはじめ、第2次大戦後の米国における限界生産力論争での批判が存在する<sup>2)</sup>。また、第IV節でみるように、米国鉄鋼業においては、企業間の生産費の格差は価格差を結果しない。第2に、上のような短期的な、あるいは静態的な問題とは別に、企業の動態的な面での行動、たとえば成長や革新についても伝統的理論は明確な解答を用意していない<sup>3)</sup>。

それでは、伝統的企業理論が上のような難点をもっているのはなぜか。その理由の一つは、伝統理論が企業の組織的要因を十分に評価していないことにあ

- 
- 1) R. J. Hall and C. J. Hitch, "Price Theory and Business Behavior," *Oxford Economic Papers*, No. 2, May 1937.
  - 2) R. A. Lester, "Shortcomings of Marginal Analysis for Wage-Employment Problems," *American Economic Review*, Vol. XXXVI, March 1946; F. Machlup, "Marginal Analysis and Empirical Research," *American Economic Review*, Vol. XXXVI, Sept. 1946; G. S. Stigler, "Professor Lester and the Marginalist," *American Economic Review*, Vol. XXXVII, March 1947. 20年の後からの論争の評価がマクループ自身によって行なわれている。F. Machlup, "Theory of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial," *American Economic Review*, Vol. LVII, March 1967. なお、赤岡功、アメリカ労働経済学主要文献、岸本英太郎編「労働経済学入門」昭和44年、p. 349、を参照。
  - 3) 次を参照。E. T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, 1959, pp. 14-15; 越後和典、寡占的大企業と技術の研究開発、馬場正雄・田口芳弘編「産業組織」昭和45年。

ると考えられる。第Ⅱ節においてはこの点を検討する。企業行動は市場構造によって基本的に決まってしまうわけではなく、組織的要因によっても影響をうける。

そこで、つぎに組織的要因と企業行動との関係が問題となる。第Ⅱ節においては、組織の安定的側面に注意して組織構造と企業行動の関係について考察する。

しかし、企業を個別的に取上げるだけではまだ不十分であろう。なぜならば、寡占の大企業は相互に影響しあっており、その中で環境との相互作用の結果として業界にある種の行動ルールが成立している場合が多いからである。さらに、このような行動ルールに規制されながら、企業の各種の活動も互いに独立なわけではない。第Ⅳ節では、米国鉄鋼業における価格決定と革新を例として、これらの点を考えることにする。

## Ⅱ 伝統的企業理論と組織的要因

伝統的企業理論は、純粋な形では、全知の経済人が市場経済の中で利潤を極大化するように意志決定していると考えている。そこでは意志決定者の主体性や組織的要因は重要ではないとされている。なぜなら、情報は将来にわたって完全に知られており、利潤を極大化する方策は認知されているから、意志決定者には自由裁量の余地は存在しない。つまり、市場が企業行動を自動的に決定する。

しかし、伝統的企業理論はそのままでは現実の企業行動を十分に説明できないために、全知、経済人、利潤極大化の3つの仮定のそれぞれについて修正が試みられてきた<sup>4)</sup>。しかし、伝統的企業理論は長期的には市場における競争によって基本的には上の仮定が妥当すると考えている。すなわち、競争は企業を経済合理的行動へと駆立て、利潤極大化をなさない企業は衰亡する<sup>5)</sup>。そし

4) E. T. Penrose, *op. cit.*, p. 14.

5) F. Machlup, *op. cit.*; 三木信一、経営者行動と非金銭的インセンティブ、「商大論集」(神戸商大)第51号、昭和37年10月、を参照。

6) *Ibid.*, pp. 4, 13.

て、意志決定を行なうのは組織としての企業であることは重要視されない。企業は企業家そのものの如くであり、いはば点である。企業行動は市場により自動的に決定される<sup>7)</sup>。

しかし、企業は一つの組織であり、その行動は組織の意志決定の結果であるから、企業行動には組織的要因は重要な影響を与える。伝統理論は、企業が組織であること自体を否定はしなくても、うへの仮定により実質的には組織を考慮していないのと同様になる。情報の完全性と経済合理性を仮定するとき、企業は組織ではあってもあたかも一人の経済人の如く意志決定すると考えられる。そこでは組織ゆえに生ずる問題は存在しない。しかし、上の仮定は現実には必ずしも妥当しない。組織は人間の能力に限界があるために成立するのであり、組織は人間の能力の限界を克服して、情報の収集力、認識力を高め、合理的意志決定の可能性を高める<sup>8)</sup>。しかし、組織が大きくなると組織ゆえに情報に歪みが生じ、合理的意志決定を阻害するようになる<sup>9)</sup>。それゆえ、組織のあり方によって企業の意志決定、行動は影響をうける。

しかし、伝統的企業理論からすれば、組織的要因による企業行動の変容も短期的な攪乱にすぎず、長期的にはやはり市場が企業行動を決定すると考えられるであろう。たしかに、市場は企業行動を規定する。しかし、組織は他の組織と相互作用しつつ、市場と交渉しているのが現実である。組織としての企業は単独にあるいは協働して市場へ働きかける。その結果、長期的には逆に組織の行動が市場自体を変容することもある。また、市場の競争による企業行動の修正が完全に達成されるまでの間に、市場では新たな変化が生起したり、企業の新たな行動が開始される場合が通常であるならば、市場の企業行動に対する規制力は弱いものとなる。したがって、寡占的大企業の行動は、また企業をとり

7) E. T. Penrose, *op. cit.*, pp. 14-15; R. Caves, *American Industry*, 1964, ch. 1, 小西唯雄訳「産業組織論」昭和43年, 第1章, を参照。

8) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, pp. 27-32, 山本安次郎・田杉鏡・飯野春樹訳「経営者の役割」昭和43年, 28-33ページ。

9) R. M. Cyert and J. G. March, "Organizational Structure and Pricing Behavior in an Oligopolistic Market," *American Economic Review*, Vol. XLV, March 1955, pp. 130-131.

まく環境が激変する場合や、あるいは企業が市場自体に働きかける場合には、企業行動の理解には企業の組織的意志決定のプロセスを無視することはできない<sup>10)</sup>。

しかし、企業の組織については伝統的企業の理論は全く無視してきたわけではない。A. マーシャルは「時には組織を別個の一生産要素として分離するを最善とするようである」と述べ、「産業組織」を論じて大規模生産や企業経営の問題を取上げている。大規模経営は仕事の細分を可能とし、大企業の長は最も広く最も基本的な問題のみを考えることができる。しかし、大規模経営では小規模経営のもつ次のような利点は失われる。小規模経営では「主人の目は隅々に光る。職工長や職工の横着もなく、責任の回避もなく、部と部との間に半解の用向の押問答もない。彼は簿記の多くの部分を省略し、大工場の企業に必要な煩しい引合せ制度を殆ど全部省略する。」このように組織を取上げ、組織の意志決定において生ずる問題を指摘している。しかし、組織と企業行動の関係についてのそれ以上の分析は十分には行なわれていない<sup>11)</sup>。

また、管理的要素についてみれば、E. A. G. ロビンソンはこれが企業行動に重要な意味のあることを指摘している。彼は調整能力を取上げ、管理の最適規模を論じてそれと技術の最適規模との関係等を考察している。そして、両者の相互作用について述べている<sup>12)</sup>。しかし、調整や管理をするのは結局企業家と考えられており、組織的意志決定の理解は不明確であり、それゆえ、組織的要因が企業行動に重要な影響を及ぼす点についての分析は十分ではない<sup>13)</sup>。

R. マリスは、ミクロ経済学が企業を集団的な企業家と理解して一個人の企業と同様に取扱ってきたことを批判し、このような立場では組織の行動の理論

10) 岡本康雄、企業行動と組織分析、今井賢一・岡本康雄・宮川公男編「企業行動と経営組織」昭和46年、89ページ。

11) A. Marshall, *Principles of Economics*, 8th ed. 1920, Reprinted 1966, Book IV chs. I, VIII-XII, pp. 115, 236, 237, 大塚金之助訳「経済学原理」昭和15年、第2分冊、第4編第1章、第8-12章、とくに、14, 231, 232ページ。

12) E. A. G. Robinson, *The Structure of Competitive Industry*, 1931, chs. III, VII.

13) 岡本康雄、前掲論文、68ページ、参照。

的分析は困難であるという。そして、企業規模の巨大化により専門経営者が登場して出資と経営が分離し、経営者の相対的独自性、自由裁量の範囲が拡大してきた。しかも、両者のそれぞれの効用函数の極大化が一致する保証はなく、経営者と株主は会社を構成する異なる要素であると考ええる。そして、組織の行動は組織を構成する個人やグループの希望、理想、倫理、制約の相互作用の結果であると述べており、明らかに企業を組織とみている<sup>14)</sup>。しかし、ここでの組織とは経営者と株主とからなり、実際の分析は主に、経営者が株主の動きを一定の範囲で考慮しつつ、自らの効用函数の極大化をはかる点にむけられており、経営者のチーム自体が企業内の種々の組織的要因の作用する中で意志決定するプロセス等については十分な分析があるわけではない。

これらに対して、J. G. マーチ&H. A. サイモンや R. M. サイアート&J. G. マーチらは企業行動における組織的要因を重視する<sup>15)</sup>。サイアート&マーチは、意志決定を行なうのは大規模で多様な機能をもつ複雑な組織であると考え<sup>16)</sup>。そして、彼らは、組織構造が異なれば企業行動が異なるという。「組織構造に意味のある相違があるならば、同じ外的市場に直面し、同じ意志決定変数の集合を使用している二つの企業は、実質的な相違を示すであろう。」なぜならば、組織構造の違いにより、企業の市場についての認知、および行動の可能性に関する認知が異なるからである<sup>17)</sup>。そして、伝統的企業理論とは異なり、企業は情報不完全下で満足水準を目標レベルとし、必らずしも経済合理的とはいえない行動をしていると考え、意志決定のプロセスを記述している。そして、組織の意志決定における特性として、コンフリクトの準解決、不確実性回避、問題志向サーチ、組織学習なる4つの概念を中心に意志決定のプロセスを明示

14) Robin Marris, *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism*, 1964, Reprinted 1966, pp. 5, 13, 15.

15) J. G. March and H. A. Simon, *Organizations*, 1958; R. M. Cyert and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963.

16) *Ibid.*, p. 4.

17) R. M. Cyert and J. G. March, "Organizational Structure and Pricing Behavior," (*op. cit.*), p. 130.

的に示した<sup>18)</sup>。そのモデルの全体は興味深いものである。しかし、ここで問題にしようとするのは組織的要因と企業行動との関係である。そこで、次節においてこの点についてサイアート&マーチおよびその他の研究をみていくことにする。

### III 組織と企業行動

企業行動の理解のために組織を取上げる場合、組織の安定的な面に着目するのが便宜であろう。必要となれば、変動的な面は安定的な面を基準にして考えることができる。そこで、組織構造に注目することにしよう。

組織とはバーナードによれば「2人以上の人々の意識的に調整された行動や諸力の体系」と定義されるが、その流れをくむサイモンは活動の基礎にある意志決定を中心概念として取出し、組織を意志決定のネットワークとみた。さらに、サイアート&マーチはサイモンの理解を受継いで、組織構造は一定の体系による情報の伝達にもとづく意志決定のパターンにかかわらしめて理解する<sup>19)</sup>。

ところで、組織は環境と相互作用しあっている。まず、組織構造は企業の目的とする活動とそのために採用する技術体系によって規定される。J. D. トンプソンは技術体系との関係から組織化の公準をひきだしている<sup>20)</sup>。また J. D. トンプソン & F. L. ベーツは「特定の 目的の集合のために利用しうる 技術の型は組織にとって適切な構造の型を規定する」<sup>21)</sup>と述べ、技術と管理過程との関係を、鉱業、製造業、病院、大学の4つを比較して検討している<sup>22)</sup>。

しかし、技術は逆に組織によって規定される面がある。第1に組織が如何な

18) R. M. Cyert and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, (op. cit.); R. M. Cyert and J. G. March, "Organizational Factors in the Theory of Oligopoly," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. LXX, Feb. 1956. なお、占部都美編著「企業行動科学」昭和43年、を参照されたい。

19) 降旗武彦「経営過程理論の新展開」昭和45年、124ページ参照。

20) 降旗武彦、前掲書、121-122、155ページ参照。

21) J. D. Thompson and F. L. Bates, "Technology, Organization, and Administration," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, No. 3, Dec. 1957, p. 325.

22) *Ibid.*



る活動を目的として選択するかによって技術は異なる。トンプソン&ベーツの4産業の比較研究はこのことを明白に示している。第2に管理上の要請により、採用される技術は影響をうける。たとえば、E. A. G. ロビンソンは管理の最適規模と技術的最適規模の調整の問題を取上げて、両者の相互作用を論じている<sup>23)</sup>。また、組織は技術以外にも市場等の環境に規定されつつ、環境に対して働きかけている<sup>24)</sup>。それではこのようにして成立する組織構造と企業の行動との関係はいかなるものであろうか。

サイアート&マーチによれば、組織構造は、組織のコミュニケーション・パターンと意志決定単位の規模の2つの特徴から理解される。意志決定に必要な情報は意図的に収集してリレー点を通して意志決定者に伝達される。この収集と伝達の経路において組織的要因が作用して、情報の中継点の数、性質、順序によって情報に歪みが生ずるのがむしろ通常である<sup>25)</sup>。個人企業においては情報の収集力は大幅に限られているにしても、組織的要因による情報の歪みはないし、また、機械的組織論の場合は情報の歪みは発生しないとみられる。しかし、大規模組織では情報の歪みを無視しえないのが現実である。

そして、彼らは組織における価格決定、生産量決定のプロセスを示した。しかし、これは大規模組織の一般論であり、大規模組織間の組織上の違いと企業行動については、第1に伝達体系の階層の増加が歪みを増加させること、第2に新旧2つの組織の比較をして、かつての独占企業とそこから分離した新企業とが併存する場合を取上げ、新企業が楽観的需要予測を行うことによりシェアーを拡大していく過程を示し、それがうまく現実に適合していること、これらについては述べているが、それ以上の検討は十分ではない<sup>26)</sup>。

大規模組織と小規模組織の一般的比較は、革新についても行なわれている。

23) E. A. G. Robinson, *op. cit.*, ch. VII.

24) 本稿第IV節参照。

25) R. M. Cyert and J. G. March, "Organizational Structure and Pricing Behavior," (*op. cit.*), pp. 130-132.

26) *Ibid.*, pp. 130-132; R. M. Cyert and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, (*op. cit.*), pp. 86-99.

D. E. リリエンソール, J. K. ガルブレイス等は寡占的大企業が技術進歩の担い手であるとしている<sup>27)</sup>。これに対して、越後和典氏はガルブレイスの説を企業規模の巨大性と独占度との2つに分けて、そのいずれも必ずしも正しいとはいえないことを明らかにしている。市場構造と革新との関係は不明確であり、大組織は革新を阻害することも多い<sup>28)</sup>。しかし、大規模組織と小規模組織の比較だけではなく、同じ大規模組織における組織構造の違いによる影響を考えることが必要である。

J. Q. ウィルソンは組織の多様性と革新との関係を考察している。それによると、革新のプロセスは、①変革の着想、②変革の計画、③変革の採用の三段階からなる。ここで組織の多様性とは、④異なる課業の数と非定型的課業の程度あるいはプログラム化の低さから把握えられる課業構造と、⑤誘因の資源の数とメンバーの参加する集団の数から把握えられる誘因システムの複雑性、との函数と理解されている。そして、このような組織の多様性が増大すると変革の着想と計画とは増加する。しかし、多方面からの抵抗のため変革の採用は減少する。かくて、革新のサーチと採用とは矛盾する<sup>29)</sup>。

つぎに、分権化についてみれば、職能的分権であれ連邦的分権であれ、権限が大幅に下層に委譲されている場合には、意志決定の分業が行なわれる。そのため、一般に計画のグレシャムの法則からのがれることができ、また、各層の自立性、自由裁量の余地が存在し、革新活動が刺激される<sup>30)</sup>。しかし、革新活動が刺激されても、それが採用されるには全社的な調整のあり方が作用する。

27) D. E. Lilienthal, *Big Business*, 1953, 永山武夫・伊藤克己訳「ビッグ・ビジネス」昭和31年; J. K. Galbraith, *American Capitalism*, Rev. ed., 1956, 藤瀬五郎訳「アメリカの資本主義」昭和30年。

28) 降旗武彦 独占体制と技術的革新——アメリカにおける蛍光灯の Innovation を中心として——, 「経済論叢」第76巻第5号, 昭和30年11月, とくに25, 32, 33ページ; 高柳暁, 大規模組織と革新, 「ビジネス・レビュー」Vol. 16, No. 2, を参照。

29) J. Q. Wilson, "Innovation in Organization," in J. D. Thompson (ed.), *Approaches to Organizational Design*, 1956, 上屋敏明・金子邦男・古川正志訳「組織の革新」昭和44年, 第5章。ウィルソン仮説については, H. M. Sapsolsky が百貨店を例にして実証している。"Organizational Structure and Innovation," *Journal of Business*, Vol. 40, No. 4, Oct. 1967.

30) J. G. March and H. A. Simon, *op. cit.*, pp. 147, 184-185, 198; 吉原英樹, 革新の行動科学的理論, 「国民経済雑誌」第117巻第6号, 昭和43年6月, 64-66ページ, 参照。

そのため、ある与えられた目的を達成する方法などについて自由裁量が存在することが革新の採用には重要な意味をもつことになる<sup>31)</sup>。

こうして、企業の組織と企業行動との関係をみてきたが、企業行動の理解にはこれだけではまだ十分とはいえない。一企業の行動を問題とする場合においても、寡占の大企業が一般的な場合にはとくに、その企業の組織、意志決定システムのみを取上げては十分ではないであろう。ある企業は他の諸企業と複雑な相互作用をいとなんでおり、ある面では競争しつつも他の面では、たとえば対政府、対消費者との関係などで相互に協調する場合も多い。そして、この企業間の関係のシステムはしばしば業界の慣行、業界の行動ルールとして各企業の行動を規定している。したがって、一企業の行動を考察するときにも、企業間に成立している行動のシステムの中でのその企業の意思決定のあり方を考えなければならないであろう。さらに、企業の各領域の活動は、業界の行動ルールの影響を受けつつ、相互に関係している。

そこで、次節において、米国鉄鋼業における価格決定と革新を例として、各企業が企業間の関係に影響されつつ、これら2つの領域で行なう活動について考察することにしよう。

#### IV 米国鉄鋼会社の価格決定と革新

米国の鉄鋼業は、1900年以前には激しい価格競争が展開されていることで有名であった。企業間で紳士協定が結ばれてもすぐに破棄された<sup>32)</sup>。しかし、1901年に、多数の会社を合併して、米国の公称鋼塊生産能力の44%、その産出高の66%を占めるU S スティール社が形成され、「ゲーリーの晩餐会」が成功するにおよび、価格先導制の慣行が成立した<sup>33)</sup>。もちろん、この後にも、不況

31) 降旗武彦, 前掲書, 254ページ。また、この調整がうまくいかなかった例として GE の蛍光灯の企業化のケースがある。このため、GE はシルヴェニアに遅れをとった。降旗武彦, 前掲論文, 32-33ページ。

32) W. Adams, "The Steel Industry," in W. Adams, *The Structure of American Industry*, 2nd ed., 1954, p. 148.

33) *Ibid.*, pp. 149-151; ワイス (江夏健一・綿谷慎二郎・松村文武訳) 「独占・寡占・競争」昭和

期などには、秘密裡に建値からの値引きがみられたが、U S スティール社がその圧倒的地位に依拠して（第1表参照）、建値からの値引きには対抗策をとると発表すると、ルール違反は防止された<sup>34)</sup>。このほかにも、価格先導制に従う企業は事実上大きな利益を保証されていること、また労務費の面では賃金リーダーシップの存在により均等な労務費の上昇が一般的であったこと<sup>35)</sup>などから、

第1表 鉄鋼業大手企業の生産能力

会 社	銑 鉄 (a)	鋼 塊 (a)	ホット・コイル(b)
U. S. Steel	35.4	31.0	33.7
Bethlehem	14.4	15.0	14.1
Republic	9.2	8.7	9.6
Johns & Laughlin	5.6	5.5	5.0
National	5.6	4.8	4.3
Youngstown	5.3	4.2	4.3
Inland	3.4	3.8	3.4
Armco	2.1	4.0	3.1
Colorado F. & I.	1.9	2.1	1.5
Wheeling	2.1	1.6	1.7
Sharon	0.9	1.3	1.1
Crucible	1.1	1.1	0.9
そ の 他	13.0	16.9	17.3
計	100.0%	100.0%	100.0%

(a) 1953年1月

(b) 1948年1月

W. Adams, *op. cit.*, p. 155.

価格先導制は慣行として確立した。時には、鉄鋼会社の経営者たちは価格について相談もしていた<sup>36)</sup>。かくて、この産業では、U S スティール社がリーダーとして設定する価格に他社は追随するという「行動ルール」が成立しており、

45年, 154-160ページ。

34) Temporary National Economic Committee, Monograph, No. 13, *Relative Efficiency of Large, Medium-Sized, and Small Business*, 1941, pp. 232-248.35) G. Seltzer, "Pattern Bargaining and the United Steelworkers," *Journal of Political Economy*, Vol. LIX, No. 4, Aug. 1951, pp. 322-323.36) TNEC, Monograph, No. 42, *The Basing Point Problem*, 1941, pp. 94-105.

このルールからの逸脱は比較的稀れである。

したがって、価格追従企業は生産費との関係で価格を決定するわけではない。たとえば、ベスレヘム社のホーマー (A. B. Homer) 社長は、「生産費の格差は、だいたいにおいて操業その他の能率の格差と同じですが、それは全部というわけではありませんが、主として純益の格差に反映します」と述べ、なぜ、価格の引上げをUSスチール社より小幅にとどめて取引高の増加をはからないのか、との質問に対して、「わたくしたちは、競争価格で販売します。……わたくしたちは外へでていって、競争水準で注文をとるのです。そして、わたくしたちは、ほかのだれよりもよい成果をあげます。よろしい。たいへんよろしい」と答えている<sup>37)</sup>。

そこで、このような価格先導制の支配的な産業では、リーダー企業がどのようにして価格を決定しているかが問題となる。この点について、カプラン、ダーラム&ランチロッチの研究によると、研究対象のうち9社が価格リーダー企業であるが、この9社はすべてフル・コスト、あるいは目標価格方式によって価格を決定している<sup>38)</sup>。この場合、企業では、まず①目標報酬率と、②標準操業率とをトップ経営者が決定し、次に③標準操業率の下での単位当り費用を計算し、これらの前提の下で④目標報酬率を得られる価格を算定し、最後に⑤現実の市場状況を考慮にいれて価格を決定する<sup>39)</sup>。USスチール社のフェアレス社長 (B. F. Fairless) は、議会の合同経済委員会の聴問において、想定操業率をもととして適正な利潤が達成できるように建値を決定すると答えている<sup>40)</sup>。この場合、同社の目標収益率は税引後の投資収益率で8%であるといわれている<sup>41)</sup>。

37) E. キーフォーバー (小原敬士訳) 「少数者の手に」昭和43年、155-156、164ページ。

38) A. D. H. Kaplan, J. B. Dirlam and R. F. Lanzillotti, *Pricing in Big Business*, 1958, 武山泰雄訳「ビッグ・ビジネスの価格政策」昭和35年。

39) G. C. Means, *Pricing Power and the Public Interest*, 1962, pp. 236-239, 伊藤長正・北川勝巳・高野清美訳「企業の価格決定力と公共性」昭和37年、222-226ページ。

40) Hearings before the Joint Committee on the Economic Report, 81 Cong. 2nd Sess., 1950, p. 124. なお, Kaplan, Dirlam and Lanzillotti, *op. cit.*, p. 169, 訳書, 207ページ参照。

41) *Ibid.*, p. 169, 訳書, 207ページ。因みに、価格リーダーである他の企業の目標収益率は税引後

つぎに、このようなやり方によって、USスチール社は実際にはどのようなプロセスで価格を決定しているかをみることにしよう。同社の価格決定権は基本的には営業担当常務取締役副社長にある。その下に営業部価格課があり、ここで価格政策の検討が行なわれ、営業担当重役の決定のための活動を行なっている。カプラン、ダーラム&ランチョッチの研究は、価格変更の2つのプロセスを明らかにしている。それによると、第1には各製品部門で価格改訂の必要な問題が発生した場合であるが、この時には各製品部が価格変化の勧告案を製作し、所定の文書によって価格課に提出する。価格課はこれを検討し、その結果を営業担当重役に報告してその決定をまつ。第2は営業担当重役からの直接の指示によって価格課が活動を開始する場合で、たとえば、1956年の労働組合との賃上げ交渉のとき、価格課は重役から価格引上げについて検討するよう指示された。価格課は、新しい労働協約は労働コストを1時間当たり24セント上昇させると見積もった。伝統的に賃金以外のコストは賃金と同程度上昇することから、24セントを2倍し、これに、能率を考慮して20労働時間を乗じ(後には能率の上昇によって15時間を乗ずるようになった)、トン当たり9ドル60セントの値上げが算出された。最終的には他の要因も作用して、トン当たり8.5ドル鉄鋼価格が引上げられた<sup>42)</sup>。かくて、USスチール社は、他の面での努力の結果でもあるが、税引後投資収益率8%の目標を達成できなかったのは、第2表にみるように比較的少ない期間に限られている。

これに対して、価格追随企業のナショナル・スチール社についてみると、同社は主にブリキを製造しているワイヤートン・スチールと薄板製造を中心とするグレイト・レイクス・スチールの2つの製鋼子会社を所有している。

投資収益率で、G. M. 20% ; Du Pont, 20% ; Union Carbide, 18% ; Esso (Standard Oil Co., N. J.), 不明 ; Johns-Manville, 15% ; Alcoa, 10% ; International Harvester, 10%, であり、これら価格リーダーは1947年から55年の9年間、International Harvester社を一つの例外として、それぞれ平均して目標収益を達成しえている。なお、USスチール社はその後約18%を目標とするようになったという。R. F. Lanzillotti, "Pricing Objectives of Large Companies," *American Economic Review*, Vol. XLXIII, No. 5, Dec. 1958, pp. 924-927, なお、G. C. Means, *op. cit.*, p. 240, 訳書, 227ページ, 参照。

42) Kaplan, Dirlam & Lanzillotti, *op. cit.*, pp. 16-18, 244, 訳書, 302-303ページ。

第2表 鉄鋼業3社の税引後投資収益率

年	U. S. Steel	Bethlehem Steel	National Steel
1947	8.00%	7.41%	11.18%
1948	6.80	11.77	14.92
1949	8.36	10.99	13.33
1950	12.58	10.38	17.46
1951	8.57	9.74	12.77
1952	6.54	7.46	9.77
1953	9.58	11.51	11.76
1954	7.31	10.78	7.09
1955	12.90	11.64	10.66

A. D. H. Kaplan, J. B. Dirlam and R. F. Lanillotti, *op. cit.*, pp. 313-317, 訳書, 386-390ページ, より。

なお, USスチール社の他の期間の税引後投資収益率は1920-29, 8.7%; 1930-39, 1.4%; 1940-1949, 9.4%である。キーンオーバー, 前掲書, 135ページ。

しかし, 価格決定機構は単純化され, 権限は大幅に上層に集中されている。価格は経営委員会で決定されるが, 委員会のメンバーはナショナル・スチール社の会長, 社長, 取締役の3名と, フィヤートンとグレイト・レイクスのそれぞれの社長の計5名である。2つの子会社の社長も価格決定権は特定商品についてのわずかな価格変更に限られている。そして, ブリキと薄板の2つの主力製品のいずれもUSスチール社のリーダーシップに従っている<sup>43)</sup>。したがって, この会社は「問題」が発生しても価格の面での解決策は期待しえず, 他の面で問題の解決をはからざるをえない<sup>44)</sup>。

それゆえ, 一般に価格追随企業に対してはたとえば革新への圧力は強く働くであろう。ある種の革新が業界に普及したり, 価格先導企業が採用するにいたると, リーダーは早晩この新機軸を基礎にして「適正価格」を算定するであろう

43) *Ibid.*, p. 235-237, 訳書, 291-293ページ。

44) ナショナル・スチール社は1930年代初期には, 価格引下げを最初に行っていた。同社は, 他社と異なって鉄鉱石の自給ができ, 能率的新プラントを装備していたため, 独自の行動をとることができた。ワイズ, 前掲書, 175-176ページ。しかし, 同社もその後は価格追随者となり, ハンフリーも鉄鋼業の価格の同一性を高く評価していることを表明した。E. キーンオーバー, 前掲書, 160-161ページ。

う。もし、この適正価格が採用されると、新技術の導入に遅れた企業は劣勢に追込まれることになる。したがって、価格追随企業はリーダーの革新活動と業界の動向に常に耳目を集めておかなければならない<sup>45)</sup>。つまり、リーダーが革新を行なう可能性があったり、また業界が新技術を一般的に採用すると予想されることは、追随企業にとっては「予想される問題」であり、サーチを開始して解決策の用意が必要である。しかし、追随企業にとっては、このような予想上の問題や、あるいは経営上の他の原因による業績悪化などから問題が発生しても、価格政策の面で解決策をはかることは困難である。サーチは革新へ向かうことが多くなるであろう。

これに対して、リーダーはフォロワーほど革新への圧力を感じることではない。リーダーにとっては革新が業界で一般化するまではその導入は必ずしも必要ではない。リーダーが新価格を設定するのは、自らが革新を導入した後か、あるいはそれが業界内で一般化した時でよい。また、一定の限界内においてではあろうけれども、リーダーは業績の悪化の問題を比較的容易に価格の操作により解決できる。しかも、価格面で問題を解決しえたという経験は、その後のサーチを価格面に誘導するであろう<sup>46)</sup>。

事実、米国鉄鋼業においては技術変化は比較的小規模の非指導的企業から生まれたし、巨大企業は新技術の導入においても遅れをとった。たとえば、連続ストリップミルは、アメリカン・ローリング・ミル社によって1920年代に開発され、アロイ・スチール・プレートで先導者となったのはリパブリック社であった。また、オーストラリアで完成された酸素上吹転炉の米国での特許所有者はカイザー・スチール社で、その最初の導入はマクルース社であった<sup>47)</sup>。USスチール社は他の面でもたちおくれた。USスチール社では長期の計画手段が不足し、費用計算は時代おくれであり、情報は、①多数の製品の費用、

45) G. C. Means, *op. cit.*, p. 244, 訳書, 230ページ, 参照。

46) R. M. Cyert and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, (*op. cit.*), pp. 124-125, 参照。

47) ワイス, 前掲書, 204-206ページ; 越後和典, 前掲論文, 302ページ。



その相対的有利性について、②国内市場について、③外国市場に進出する機会について、すべての面で不足していた。その結果、競争企業の生産設備よりも能率は悪く、新生産過程や新製品の導入についてもおくれをとった<sup>48)</sup>。USスチール社は単に生産技術の面だけではなく、意志決定システム自体も他社より非能率で、この面での革新も遅々としていたのである。その結果は収益率の格差に反映している(第2表参照)。

ただし、この米国鉄鋼業のケースは、ウィルソン仮説の組織構造の多角化と革新、あるいは分権化と革新の関係をみるのには適切ではない<sup>49)</sup>。なるほど、ベスレヘム社やリパブリック社等は共有子会社まで考慮すればかなり高度に多角化がすすんでいることが明らかにされている。しかし、USスチール社も重工業のデパートといわれるほど多角化していることで有名である<sup>50)</sup>。また、分権化の程度との関係についても明確なことはいえない。鉄鋼大手8社のうち、USスチール、ナショナル・スチール、アームコが比較的分権的であるといわれているが、いずれも集権化をすすめている。USスチール社は事業部制の採用された1930年前後までは、多数の合併企業からなる連合体であった。そして、1950年には事業部制を改変して集権的職能部制に似た機構がつくられた。独立事業部はいくつか残っているにしても、その自律性と行動の自由は年々狭くなってきている。ナショナル・スチール社も同様の過程を辿った。成立初期のゆるやかな連合体から、1954年度以後は集権的な職能組織へ改められた。アームコは比較的分権的である。他の大手5社、ベスレヘム、リパブリック、ジョーンズ&ラフリン、インランド、ヤングスタウンの各社は前3社よりも集権的である<sup>51)</sup>。

48) R. Caves, *op. cit.*, pp. 169-170, 訳書, 165ページ。

49) ウィルソン仮説の実証研究としては、H. M. Sapolsky のもの(本稿注29をみよ)がある。

50) 鉄鋼各社の多様化については、鎌倉昇、「現代企業論」昭和41年、第6章を参照。

51) A. D. Chandler, Jr. *Strategy and Structure*, 1962, pp. 332-337, 三菱経済研究所訳「経営戦略と組織」昭和42年、328-334ページ。企業規模の巨大さ、多角化にもかかわらず、鉄鋼業では一般に集権的組織が採用されており、比較的分権的であった企業も逆に集権化の方向にすすむのはこの産業の市場の性格、技術的条件によるものと考えられる。

しかし、ここでの主な関心は、組織としての企業の環境への作用の結果として成立する業界の慣行と各種の活動との関係であった。

## V む す び

これまでみてきたように、伝統的企業理論が現実の寡占の大企業の行動を十分には説明しえなかった理由の一つは、伝統理論が市場を重視して企業の組織的要因を等閑にふしたことにあってと考えられる。しかし、米国鉄鋼業の例でみたように、USスチール社の価格決定には明らかに組織的要因が作用しており、しかも、ここで決定された価格はこの産業に成立している価格先導制なる業界の行動ルールを通じて鉄鋼業全体の価格となる。したがって、鉄鋼業の価格決定においては組織的要因は重要な影響力をもっている<sup>52)</sup>。

さらに、このような業界の行動ルールの存在は各企業の他の面での活動にも作用する。問題が発生したとき、リーダーは価格面で解決をはかりうるけれども、フォロワーは他の面での解決策をサーチしなければならない。したがって、リーダーは、過去において成功の経験があればなおさら、価格によって問題の解決をはかるであろうし、フォロワーは何らかの革新へと向かうことが必要となる。しかも、フォロワーにとっては他社の革新も「将来の問題」と認識されるであろう。事実、上の例ではこの産業で革新を先導したのは他の会社であり、USスチール社はこれに遅れ、非効率な企業にとどまった。

したがって、企業行動を理解するには、組織的要因の作用を重視しなければならず、また、企業間の関係のシステムの中で個々の企業の行動を把握し、しかも、諸種の活動の相互の関係を十分考慮に入れる必要があると考えられる。その例として、米国鉄鋼業における価格と革新についてみてきたのである。

ところで、組織は環境と相互作用しているものと考えられる。企業が目的と

52) 「会社組織の性格が、ある会社の価格政策や価格慣行に独自の影響を与えること、さらに、これら各社が巨大会社であるがゆえに、当該業界自体にも影響を与えることは疑問の余地もないところである。」Kaplan, Dirlam and Lanzillotti, *op. cit.*, p. 247. 訳書, 306ページ。

する活動領域と、その際に採用すべき技術により組織のあり方は規定される。企業は経済活動を主とするものであるから、環境の中でも最も重要なのは市場であろう。したがって、企業が関係する市場のあり方により、企業の組織は影響を受け、また、その時に必要な技術も組織のあり方を規定する。しかし、逆に組織は環境に働きかける。企業は組織的に意志決定してその活動領域と技術を選択する<sup>53)</sup>。また、市場に対しても、単独で、あるいは共同して働きかけ、行動ルールを確立していく<sup>54)</sup>。

たとえば、USスチール社は市場構造に単純に規定されて行動しているわけではなく、環境に積極的に作用している。鉄鋼業における価格先導制の確立と維持にUSスチール社は非常な努力を傾けてきた。第1に、ゲーリーの晩餐会によって、同社の成立前の激烈な競争をやめて協調することの必要性を説き、その利益を示した。第2に、不況期などに生ずる値引きがこの慣行を崩壊させることを恐れて、値引きには対抗策をとると公表して、この慣行の維持をはかり、第3に、同社がすすんで攻撃にでることを避け、第4に、労務費の企業間格差の発生から競争の可能性がでてくることを懸念して、労働組合に対して一定の譲歩さえしている<sup>55)</sup>。これはUSスチール社による環境への働きかけの一例である。それゆえ、企業行動の理解のためには、組織は環境から規定されつつも逆に環境に働きかけこれを改変していくことを重視しておかなければならない。とくに、企業行動を基本的に決定するという市場自体にも企業は働きかけ、市場構造を変え行動ルールを確立していく。そして、市場への働き

53) したがって、降旗武彦氏は、企業行動の理解のためには、open, socio-technical 観に立脚することが必要であるとされる。同氏、前掲書、とくに、62-66ページ。なお、付記を参照されたい。

54) 米国電機産業におけるGEによる行動ルールの設定と各社の革新活動との関係については、降旗武彦、前掲論文、参照。

55) USスチール社は、第2次大戦中から戦後の賃金不公平是正のプロセスで、労働組合からだされた社内の工場間賃金格差の解消を、当初は避けようとしたが、後に認めた。自社内において格差が存在すると他社はこれをうまく利用してUSスチール社との賃金格差を維持できるが、これは価格リーダーシップの維持にとっては好ましくないからである。R. Tilove, *Collective Bargaining in Steel Industry*, p. 23; L. G. Reynolds, "The Impact of Collective Bargaining on the Wage Structure," in J. T. Dunlop (ed.), *The Theory of Wage Determination*, 1964, pp. 204-205.

かけにおいても組織的要因の一定の作用を無視しえないのである。

(付記) 脱稿(9月中旬)の後、占部都美氏の最新著、「現代経営組織論」(昭和46年10月)が発行された。示唆に富む、興味深い書物である。それによると、氏は、氏の従来の立場から、Tavistock Institute の研究者グループ、P. R. Lawrence, J. W. Rorsch や降旗武彦氏等の主張してこられた Socio-Technical System 論への接近をはかっておられ、Socio-Technical System に立つ組織論を「現代組織論」とよんでおられる。

しかし、第1に降旗氏の見解を伝統的組織論だとしておられる点、第2には Socio-Technical System の妥当するのは生産現場に近いところに限定されると理解されており、この点で Socio-Technical System 論の意義の理解について、第3にこれと序文における現代組織論の提唱との関係について疑問が残らざるをえない。

くわしくは、これらの点をふくめて、Socio-Technical System について別の機会に論じたく思っている。